

영업성과가 우수한 사원과 낮은 사원의 성과차이에 대한 심층분석

In-depth Study on Performance Differences between Successful and Unsuccessful Sales Persons

유 창 조(Yoo, Changjo)*

윤 동 기(Youn, Donggi)**

본 연구는 영업성과의 중요한 원인변수로 밝혀진 바 있는 학습지향성, 성과지향성, 현명하게 일함, 적응판매 능력의 개념을 보다 구체화하기 위하여 성과가 높은 영업사원 5명과 성과가 저조한 6명의 영업사원들의 영업전반에 관한 활동을 심층적으로 조사한 후 그 차이를 분석하였다.

본 연구가 11명의 정보제공자의 면접기록을 종합하여 분석한 결과 영업성과가 우수한 사원들은 다음과 같은 고유한 특징을 갖고 있었다. 첫째, 성과가 우수한 사원들은 일에 대한 자세에서 영업을 일로 생각하지 않고 자신의 생활 일부로 간주하고 있었고 자신이 하는 일에 대한 자긍심을 갖고 있었다. 둘째, 성과가 우수한 영업사원들은 자신의 부족함을 영업전반에서 인식하고 있고, 그에 따라 교육에 보다 적극적으로 참여하고 있으며, 자사뿐만 아니라 경쟁사 제품에 대한 학습도 매우 성실하게 수행하고 있었다. 셋째, 성과가 우수한 사원들은 영업목표를 보다 고객 중심으로 세우고 있었고, 그 목표도 보다 수치화되어 있었으며, 이를 달성하기 위한 방법도 구체적으로 세우고 있었다. 넷째, 성과가 우수한 사원들은 고객 중심적 사고를 보다 구체적으로 실행하고 있었고, 고객을 스타일이나 성격 등을 이용하여 구분한 후 유형별로 적절하게 상담하고 있었다. 마지막으로 성과가 우수한 영업사원은 모든 영업단계에서의 고객별 세심한 준비를 하고 있었고, 장기적인 관점에서의 관계형성 노력을 기울이고 있었다.

이러한 연구결과는 영업사원의 고객지향성과 적응판매능력이 객관적으로 평가되어야 하고, '현명하게 일함'과 '적응판매능력'은 구분되어 분석될 필요가 있음을 시사하고 있다.

핵심개념: 영업사원의 성과, 학습지향성, 성과지향성, 열심히 일함, 적응판매

* 동국대학교 경영학과 교수(yoo@dongguk.edu)

** 동국대학교 경영학과 박사과정(dgyoun@dm.co.kr)

I. 서론

지금까지 영업사원별 성과의 차이는 다양한 업종에서 목격되어 왔고 그에 따라 영업사원별 성과의 차이의 원인이 무엇인가를 밝히기 위한 연구가 수행되어 왔다. 산업 및 조직심리에 관련된 선행연구들은 영업사원의 성과를 결정하는 주요 요인이 역할 지각, 적성, 기술수준, 동기부여임을 확인한 바 있고, 이들 변수들은 선행요인인 개인적 요인(예: 경험, 개성, 교육 등), 조직적 요인(예: 기업의 특징, 관리자 스타일, 훈련계획 등), 환경적 요인(예: 수요상태, 실업률 등)으로 영향을 받고 있음을 밝힌 바 있다(Walker, Churchill, and Ford 1977). 특히 영업사원의 동기 부여에 대한 연구들은 어떻게 이들을 열심히 일하게 할 수 있는가를 탐구하여 왔고, 그에 따라 영업사원의 보상방식이 논의된 바 있다(Ames and Archer 1988; Ingram and Bellenger 1983). 또한 영업사원이 주어진 업무를 정확하게 수행할 수 있게 하기 위한 영업 관리자의 지휘방식 등에 관한 연구도 활발하게 전개된 바 있다(Pedmore and Bonnice 1994).

이러한 연구 추세에서 Sujun(1986)은 '현명하게 일함'이라는 새로운 연구단위를 소개하면서 새로운 연구방향을 제시하였다. 이전의 연구가 어떻게 하면 영업사원들을 열심히 일하게 만들어 영업성과를 높일 수 있는가에 초점이 맞추어 왔다면 이 후의 연구들은 어떤 요인들이 영업사원을 현명하게 만들 수 있는가를 연구하기 시작하였고 영업사원의 지식수준을 연구하기 시작하였다(Szymanski 1988; Leigh and MaGraw 1989). 영업사원의 지식은 진행적인 지식과 선

언적인 지식으로 구분되어 영업성과에 미치는 영향이 검증되어 왔고, 지식수준은 특히 특정 판매상황에 적합한 지식과 적절한 행동의 수행 측면에서 검토된 바 있다(Weitz, Sujun, and Sujun 1986). 이러한 연구결과를 토대로 영업사원의 학습지향성, 성과지향성, 열심히 일함(working hard) 및 현명하게 일함(working smart) 등의 구조적인 관계가 검증되어 왔고(Sujun 1986; Sujun, Weitz, and Sujun 1990; Sujun, Weitz, and Kumar 1994), 영업사원의 적응판매능력(adaptive selling)은 영업성과를 높이는 매우 중요한 변수로 밝혀진 바 있다(Spiro and Weitz 1990).

한편, 국내에서도 영업사원의 성과에 관한 연구가 진행되어 왔다. 박찬욱(2001)이 영업사원의 동기부여에 미치는 선행변수를 분석한 바 있고, 서문식과 김상희(2002)는 영업사원의 감정조절 능력과 전략이 고객의 반응에 미치는 영향을 분석한 바 있으며, 이학식, 김효순, 정주훈(2000)과 최낙환(1997)이 판매사원의 고객지향성이 성과에 미치는 영향을 검증한 바 있다. 국내에서 영업사원의 능력과 성과에 관한 연구는 국외에서와 같이 활발하게 전개되지 못했다고 볼 수 있는데, 그 이유는 연구자가 영업성과에 관한 자료를 확보하기 어렵기 때문인 것으로 보인다.

앞서 언급한 선행연구들은 영업사원의 성과에 영향을 미치는 이들 주요변수들의 개념적 정의를 제시하고 각 변수들의 구조적인 관계에 대한 분석결과를 제시하여 영업사원의 성과를 높이기 위한 중요한 시사점들을 제시하고 있다. 그러나 이들 선행연구들은 주요 변수들(특히 '현명하게 일함' 또는 적응판매 등)의 개략적인 내용만을 언급하고 있다. 예를 들어, 어떻게 일하는 것이 현명하게 일하는 것이고, 어떻게 일

하는 것이 현명하지 않게 일하는 것인가는 아직도 모호한 수준에서 이해되고 있다. 이런 상황에서 본 연구의 목적은 우수한 영업성과를 보이고 있는 사원과 저조한 영업성과를 보이고 있는 사원을 직접 개별적으로 심층 면접하여 이들 간의 중요한 차이가 무엇인가를 밝히고자 한다. 과거의 선행연구가 영업사원의 능력에 관한 변수들을 측정하여 이들이 영업사원의 성과에 미치는 영향을 분석하여 왔다면, 본 연구는 그 순서를 달리하여 먼저 성과가 우수한 영업사원과 저조한 영업사원을 구분한 다음, 이들과의 면접을 통하여 이들이 일하는 자세와 방식에 대한 구체적인 사례와 자료를 수집하고자 한다. 이러한 시도를 통하여 기존에 제시된 학습지향성, 성과지향성, 열심히 일함 및 현명하게 일함(또는 적응판매능력) 등의 개념들이 보다 구체적으로 개념화될 수 있을 것이다.

이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 이들 변수들의 주요 개념들을 간략히 요약하였고, 연구 과제를 제시하였으며, 이를 수행하기 위한 연구방법을 설명한 다음, 연구결과를 제시하였다.

II. 선행연구에서 제시된 주요 변수의 개념

2.1 학습지향성과 성과지향성

심리학자들은 사람들이 추구하는 목표를 달성함에 있어서 학습지향성을 중요한 변수로 간주하여 왔다. 학습지향성은 그들이 수행하는 임무

를 완성하기 위하여 자신의 능력을 향상시키고자 하는 성향을 의미하는 것으로(Sujan, Weitz, and Kumar 1994), Ames and Archer(1988)가 제시한 바 있는 정복성향(mastery orientation)으로 간주되기도 한다. 이러한 영업사원의 학습지향성에 영향을 미치는 변수들로는 동기적인 요소와 환경적인 요소들이 검증되어 왔다(Arnabile 1983; Ames and Archer 1988; Broeding 1977). 한편, Leigh and McGraw(1989)는 이러한 학습지향성의 결과로 영업사원의 진행적인 지식의 차이를 심층적인 자료를 통하여 제시한 바 있고, Szymanski(1988)는 고객의 욕구를 파악하는 능력 또는 지식이 성과에 미치는 영향을 검증한 바 있다. 학습지향적인 성향을 갖고 있는 영업사원은 보다 효율적 판매방법을 찾기 위한 과정을 중요시하고(Ames and Archer 1988), 도전적 판매상황에 매력을 느끼기 때문에 실수를 두려워하지 않으며, 일을 통하여 개인의 성장과 일을 마쳤다는 느낌에서 가치를 느끼는 것으로 밝혀지고 있다.

한편, 성과지향성은 자아지향성(ego orientation) 개념으로 해석되는 것으로, 영업사원이 자신의 중요한 사람들로부터 자신의 능력에 대한 긍정적인 평가를 받고자 하는 성향이다(Meece, Blumenfeld, and Hoyle 1988). 판매원은 그들의 관리자와 동료들로부터 그들의 기술을 긍정적으로 평가받기를 추구한다. 따라서 성과지향적인 성향을 갖는 영업사원들은 다른 동료보다 우수한 성과를 내고 싶어 하고, 이러한 성과를 주위에 과시하고 싶어 하기 때문에 자신의 목표를 달성하기 위해서 많은 노력을 기울이게 된다. 또한, 이들은 새로운 방법에 의한 부실한 결과와 부정적 평가를 두려움으로써 도전적 판매상황을

가급적이면 회피하는 성향도 있다고 한다.

2.2 '현명하게 일함'과 '열심히 일함'

과거의 영업성과에 관한 연구들은 어떻게 하면 영업사원을 더 열심히 일하게 할 수 있는가에 초점을 맞추어 왔고 그에 따라 동기부여와 보상의 영향력을 주로 검증하여 왔다. 또한 앞서 언급한 바 있는 영업사원의 성과지향성은 '열심히 일함'에 긍정적으로 영향을 미치는 것이 검증된 바 있다. 이러한 연구추세에서 이미 오래전부터 노력뿐만 아니라 전략이 성과에 중요한 영향을 미칠 것이라는 제안이 있어 왔고 (Weiner et al. 1972; Anderson and Jennings 1980), 이러한 연구들이 발전되어 '현명하게 일함'이라는 변수가 개념화되었다. '현명하게 일함'이라는 변수는 시기에 따라 약간씩 다르게 정의되어 왔지만, 대체로 적응판매행위로 개념화되고 있다(Spiro and Weitz 1990; Weitz 1978; Weitz, Sujun, and Sujun 1986). 즉, '현명하게 일함'은 특정상황에 따라 개발된 지식이 판매상황에서 적용하는 개념으로 제안되고 있다. 따라서 '현명하게 일함'이 효율적 채널을 선택하는 방향적 개념이라면, '열심히 일함'은 판매원이 일을 위해 노력하는 전반적인 양적인 개념(Sujan 1986; Weiner 1980)이라고 하겠다.

Ⅲ. 연구 과제

앞서 언급하였듯이 판매원 성과와 관련한 선행연구들은 영업사원의 동기부여, 노력, 성과

및 만족의 관계에 초점을 맞추어 검증해 왔고 (Churchill et al. 1985), 최근 학자들이 영업사원의 개인적 노력에 추가하여 영업의 전략적인 측면과 이를 수행하기 위한 지식수준의 중요성을 인식하여 이와 관련된 변수들을 다양하게 분석하여 왔다. 그러나 이러한 선행연구들은 다음과 같은 점에서 한계점을 갖는다.

첫째, 이러한 선행연구들이 제안하는 학습지향성, 성과지향성은 주로 해당되는 영업사원의 자신에 평가에 대한 자료를 토대로 분석되어 왔다. 그러나 이러한 성향은 주관적으로 측정되느냐 또는 객관적으로 측정되느냐에 따라 다르게 나타날 수 있다. 예를 들어 어떤 영업사원은 자신을 매우 학습지향적인 사원으로 생각할 수 있지만, 제 삼자가 객관적으로 그를 평가할 때 그는 그리 학습지향적인 사원으로 평가되지 않을 가능성이 있다. 따라서 설문지에서의 단편적인 설문항목보다는 심층적인 면접을 통하여 영업사원의 능력을 종합적으로 파악할 필요가 있다.

둘째, '현명하게 일함'이라는 개념도 매우 개략적으로 제시되고 있다. 예를 들어, 영업사원의 고객을 만나 판매하기에 이르는 단계로 가망고객 획득, 상담준비, 상담, 상담후 행동 등에서 '현명하게 일함'은 다양한 시각에서 해석될 수 있다. 예를 들어, 상담 준비에서 고객자료에 근거한 상담 자료를 준비하는 것, 상담시 고객의 질문에 따라 순간적으로 적절하게 대응하는 것, 상담 후 확인전화를 하는 것 모두가 '현명하게 일함'으로 간주되고 있는 것이다. 각 단계에서 현명하게 일하는 방법은 무엇이고 각 단계가 영업성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 이해는 아직 부족하다고 할 수 있다.

셋째, 적응판매와 '현명하게 일함'은 유사한

개념으로 이해되고 있다. 지금까지의 연구결과를 토대로 논의하면 현명하게 일함이 영업사원의 일하는 자세와 관련된 문제라면, 적응판매는 고객과의 상호작용과 관련된 문제인 것으로 보인다. 즉, 영업사원은 고객을 상담할 때 고객의 어떤 반응에 관심을 기울이고 그에 따라 어떻게 대응하며, 이 과정에서 자신의 감정을 어떻게 조절하는가를 이해하는 것은 매우 중요한 문제이다. 이러한 이해를 통하여 적응판매나 '현명하게 일함'이라는 변수가 보다 명확하게 이해될 수 있기 때문이다.

이와 같이 영업성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 제안되고 있는 주요변수들(열심히 일함, 현명하게 일함, 학습지향성, 성과지향성 등)은 매우 개략적인 수준에서 그 개념이 제시되어 왔다. 따라서 본 연구자들은 이들 주요 변수에 대한 다양한 차원이 분석되어야 한다고 제안한다. 이를 위하여 본 연구는 성과가 우수한 사원과 낮은 사원을 의도적으로 선정하여 이들과의 면접을 통하여 앞서 언급한 주요 변수들에 관한 심층적인 자료를 수집하고 이를 체계적으로 분석함으로써 이들 변수들의 개념을 보다 구체화하고자 한다. 또한 본 연구는 영업사원별 성과 차이를 가져다주는 다양한 상황과 요인들을 분석하고자 한다.

IV. 연구방법

4.1 심층면접절차

본 연구가 사용하는 심층면접법은 어떤 주제

에 대해 한 응답자가 그의 느낌과 믿음을 자세히 묘사하거나 자유롭게 이야기하면서 문제를 풀어나가는 비체계적 개인면접법이다. 본 연구가 영업사원과의 심층면접이라는 연구방법을 선택한 이유는 응답자의 표면적인 행동보다는 밑에 함축되어 있는 태도와 느낌 등에 관한 상세한 자료를 발견하기 위함이었다. 본 연구에서 영업사원과의 면접은 대략 1시간에서 2시간이 소요되었고, 면접자는 질문의 순서와 주제를 개략적으로 설정한 다음(주요 주제: 일에 대한 자세, 자기평가 및 학습하고자 하는 노력, 성과와 관련된 목표와 노력, 고객지향성에 대한 이해와 노력, 영업단계별 판매기술 또는 노하우), 면접자의 반응에 따라 질문내용을 조정하였다(앞서 제시한 주제 외에도 고객의 구분요령, 자신의 성격 등 다양한 주제가 있었음). 즉, 면접자는 각 질문에 대한 응답에 따라 그와 관련된 추가적인 질문을 진행하였고, 해당 주제에 대한 질문에 대한 응답이 충분히 수집된 후, 다음 주제에 대한 질문을 하였다. 한편, 응답자로부터 원하는 주제에 대한 답변이 나오지 않으면 그 주제와 관련된 질문을 다양한 각도에서 제공함으로써 유용한 답변을 얻을 수 있도록 노력하였다. 이를 위해 면접자는 해당 주제와 관련된 다양한 질문양식을 준비한 후 면접을 시작하였다. 한편, 본 연구의 면접자는 각 영업사원과 2-3차례 반복하여 면접을 실시하였다. 이는 원하는 주제에 관한 충분한 응답을 수집하기 위함이었다고 이전의 면접내용을 분석한 후 추가적으로 궁금한 사항이나 애매한 응답내용을 보다 명확히 하기 위함이었다.

4.2 정보제공자(Informant)의 선정

본 연구의 공저자는 현재 자동차 회사에서 지점장으로 근무하고 있어 정보제공자를 연구목적에 따라 적절하게 선정할 수 있었다. 본 연구의 목적에 맞추어 실적이 우수한 영업사원 5명과 실적이 저조한 영업사원 6명이 최종 면접대상으로 선정되었고, 이들 간 면접은 모두 3개월에 걸쳐 진행되었다. 이들에 대한 구체적인 인적사항은 <표 1>에 요약되어 있는데, 정보제공자로 선정된 영업사원들은 모두 남자였고, 연령은 30대 5명, 40대 5명, 50대 1명이었으며, 정보제공자 중 3명은 고졸이었고 나머지는 모두 전문대졸 이상이었다. 면접에 참여한 11명의 영업사원은 모두 3년 이상 현직에서 영업을 담당하고 있었다.

본 연구는 성과가 우수한 사원과 낮은 사원을 구분하여 선발하였는데, 성과가 우수한 사원은

2004년의 자동차 판매대수가 월 5대 이상인 사원에서 선정하였고, 성과가 낮은 사원은 2004년 자동차 판매대수가 월 2-3대인 사원 중에서 선정하였다. 성과가 높고 낮은 정도를 구분하는 기준을 월 판매대수 5대로 선정한 이유는 전체 영업사원 중 월 5대 이상 판매하는 사원은 10%이내임을 감안하였고, 대부분의 평범한 영업사원은 월 2-3대를 판매하고 있는 것으로 나타났다기 때문이다. 한편, 월평균 1대도 판매하지 못하고 있는 영업사원들도 있었으나 이들은 여러 가지 측면에서 문제점을 갖고 있는 사원인 것으로 평가되었다. 즉, 본 연구에서 주로 분석하고자 하는 '현명하게 일함'이나 '학습지향성'에 관한 자료를 수집하기에 적합하지 않은 것으로 판단하여 정보제공자 선정 대상에서 제외시켰다. 또한, 면접자로 참여한 본 연구의 공동연구자가 잘 알고 있는 영업사원도 면접대상에서 제외되었다. 이는 서로 잘 알고 있는 면접자

<표 1> 정보제공자 인적사항

구분	성별	나이	거주지	판매실적*	소득	생활비	가족사항	최종학력
정보제공자 1	남	38세	서울	25	300만	100만	미혼	대학교 졸
정보제공자 2	남	38세	서울	70	400만	250만	처, 1녀	전문대 졸
정보제공자 3	남	39세	서울	30	500만	300만		전문대졸
정보제공자 4	남	43세	서울	36	400만	380만	모, 처, 자4	대학교 졸
정보제공자 5	남	39세	파주	69	500만	300만		대학원
정보제공자 6	남	36세	용인	67	500만	200만	미혼	대졸
정보제공자 7	남	51세	서울	170	1천6백만	300만	처, 1남1녀	상고졸업
정보제공자 8	남	42세	서울	36	600백만	300만	처, 1남1녀	대졸
정보제공자 9	남	46세	서울	35	300만	200만	모, 처, 자녀2	대졸
정보제공자 10	남	46세	서울	28	250만	100만	처	공고졸업
정보제공자 11	남	46세	서울	185	1천7백만	400만	처, 자녀2	공고졸업

* 판매실적은 2004년 기준이고, 판매대수에서 밑줄 친 부분은 실적이 우수함을 의미함.

와 정보제공기간 면접이 진행될 경우 자연스러운 질문과 응답이 제한될 수 있기 때문이었다. 초기 면접시 응답이 너무 분석적이거나 질문에 대한 응답이 불성실한 정보제공자도 다른 사원으로 교체되었다.

4.3 자료분석방법

영업사원과의 면접내용을 분석한 방법과 절차는 다음과 같다. 면접자는 영업사원과의 면접시 주요 내용을 메모하여 요약보고서를 만들었고, 면접이 끝난 후 면접내용을 모두 기록하여 심층보고서를 작성하였다. 이를 위하여 면접참여자에게 면접내용을 기록에 남기기 위한 녹음기 사용을 허락받았다. 또한 면접자는 자신의 면접 경험과 상황에 관한 간단한 일기 형식의 현장 노트를 작성하였다. 이러한 요약보고서, 심층보고서 및 현장노트는 면접자별 및 면접시기별로 기록되었다.

본 연구자들은 각 면접에서 수집된 자료들을 분석하기 위하여 Spradely(1979)가 제시하는 면접분석 방식을 사용하였다. 각 면접 내용에 대하여 우선 영역 분석(domain analysis)을 실시하여 면접내용에서 주요 변수와 관계되는 내용을 정리하였다. 이러한 도메인 분석을 토대로 전체 구조를 파악하기 위한 구조분석(taxonomy analysis)과 성과가 우수한 영업사원과 저조한 영업사원의 차이를 분석하기 위한 구성요소 분석(componential analysis)을 실시하였다. 구조분석과 구성요소분석의 완성도를 높이기 위하여 면접자와의 2차 및 3차면접이 필요시 진행되었다.

V. 연구결과

본 연구의 결과는 크게 두가지 관점에서 정리되었다. 첫째, 심층면접 결과 기존의 연구에서 제시된 개념들을 보다 구체적으로 기술하거나 또는 새로이 발견된 차원을 주요변수별로 기술하였다. 둘째, 기존의 연구에서 분석되지 않은 새로운 도메인들이 영업성과에 미치는 영향이 논의되었다. 한편, 이러한 논의를 바탕으로 관련변수들 간의 인과관계에 관한 잠정적 가설을 제시하였다. 본 연구와 같은 심층면접은 그 결과가 양적으로 제시되지 않고 면접참여자들의 면접내용을 토대로 개략적으로 제시되기 때문에 이를 토대로 한 잠정적 가설을 제시하여 후속연구방향을 제시하고자 한다.

5.1 기존 변수들에 대한 심층논의

5.1.1 학습지향성

학습지향성은 업무에 대한 숙련을 선호하고 효율적 판매방법을 찾기 위한 프로세스를 추구하는 것으로, 학습지향성이 높으면 도전적 판매 상황에서도 실수를 두려워하지 않고 그들의 일에서 개인 성장과 일에 대한 성취감을 느끼는데 가치를 부여하게 된다(Ames and Archer 1988). 본 연구의 분석결과 영업사원의 학습지향성은 다양한 측면에서 발견되었다. 선행연구가 제시하는 학습지향성은 영업사원의 학습노력 또는 방법에 초점을 맞추어져 있는 반면, 본 연구의 분석결과는 학습노력 외에도 자신에 대한 평가, 교육에 대한 태도 등도 학습지향성에

〈표 2〉 학습지향성 비교

구분	성과 고	성과 저	주요 차이점
자기평가	<ul style="list-style-type: none"> • 전반적으로 자신이 부족함 • 과거에는 자동차에 대해 많이 알고 있었다고 생각함 • 차에 대한 지식 외에도 다양한 기술이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> • 계약 타이밍 시기 파악이 늦음 • 계약을 이끌어 내는데 시간이 걸림 	<p>성과 고: 전반적인 능력 향상의 필요성을 인식함</p> <p>성과 저: 특정 분야(특히 계약관련)의 부족함을 인식하고 있음</p>
교육에 대한 태도	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가의 교육내용을 영업에 접목시키기 위해 노력 • 자신에게 맞는 방식을 선택 • 상담기술에 대한 높은 관심 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육은 시간적으로 낭비인 경우도 많음 • 별로 참여하지 않고 어쩔 수 없이 참여함 	<p>성과 고: 교육을 적극적으로 참여하고 활용함</p> <p>성과 저: 교육에 수동적인 자세</p>
학습의 범위	<ul style="list-style-type: none"> • 제품에 대해 수시로 공부 • 차량에 대한 정보는 지속적으로 공부함 • 제품의 장단점 파악 • 타사제품도 수시로 공부함 	<ul style="list-style-type: none"> • 주로 자사의 신제품에 대한 학습 • 영업에 필요한 최소한의 지식 습득 	<p>성과 고: 자사 모든 제품에 대한 학습열의 높고 타사제품도 분석하고 있음</p> <p>성과 저: 주로 자사의 신제품 중심으로 학습</p>

중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습지향적인 성향을 중심으로 성과가 우수한 사원과 낮은 사원들 간의 차이점을 〈표 2〉에 간략히 정리하였다.

첫째, 자기평가는 영업사원의 학습지향성에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자신의 능력평가 측면에서 살펴볼 때 영업성과가 높은 영업사원은 자동차 영업과 관련된 상담 기술, 자동차에 대한 지식 등 영업을 위한 전반적인 상황에서의 자신의 역량에 대한 부족함을 인지하고 있는 반면에 성과가 낮은 사원은 판매를 위한 기술이나 판매를 위해 소요되는 시간 등 부분적인 측면에 대한 부족함을 느끼고 있었다. 따라서 성과가 우수한 사람은 영업 활동 전반에 대해 학습이 필요하다고 인식하고 있고, 성과가 낮은 사원은 부분적인 측면에 대한 보완 필요성만을 인식하고 있었다. 즉 성과가 높은 사람은 영업이 사람과의 관계에서 형성되고 있

다고 생각하여 이를 위해 필요로 하는 능력을 넓은 의미에서 이해하고 있는 반면, 성과가 낮은 사람은 판매결과를 중심으로 자신의 업무를 생각하기 때문에 판매를 위해 필요로 하는 능력만을 갖추면 된다고 생각하는 것으로 보인다.

둘째, 영업사원별 교육에 대한 반응도 다른 것으로 나타났다. 성과가 높은 사람은 전문가의 교육 내용을 실제 영업 프로세스에서 접목을 시키고 자신에게 맞는 판매방식을 찾기 위해 노력하며 특히 고객관계에서의 상담기술에 대한 관심이 높게 나타나고 있다. 그러나 성과가 낮은 사원은 교육에 대한 필요성을 낮게 인식하고 있었고 상대적으로 참여도도 떨어지고 있었다. 즉, 영업성과가 높은 사원은 영업교육을 적극적으로 수용함으로써 자신의 영업 능력 향상을 위한 도구로 활용하고 있는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 영업사원의 학습노력 측면에서의 차이점도 발견되었다. 성과가 우수한 사원은 지속적

학습 활동을 통해 자사제품의 장단점과 함께 경쟁사의 제품을 분석함으로써 고객의 다양한 질문에 대한 대응 준비를 하는 반면, 성과가 낮은 사원은 자사 제품에 대한 최소한의 지식만을 유지하는 경향이 있었다. 즉, 자신이 판매하고자 하는 제품에 대한 기초적 정보만으로 고객을 대응하고 고객의 구매 결정을 돕기 위해 자사의 제품의 특징만을 설명하는 경향을 보이기 때문에 고객의 다양한 질문에 대한 대응력이 상대적으로 떨어지고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과를 토대로 다음과 같은 학습지향성에 관한 잠정적 가설이 제시될 수 있다.

잠정적 가설 1: 영업사원의 자기능력평가, 교육에 대한 태도, 학습노력의

범위는 학습지향성에 영향을 미칠 것이다.

5.1.2 성과지향성과 열심히 일함

성과지향성은 자아지향(ego orientation)의 정도로 해석될 수 있는데, 판매원이 그들의 관리자와 동료들로부터 그들의 기술에 대한 긍정적 평가를 원하는 성향으로 볼 수 있다. 본 연구의 면접자료 분석결과 영업사원의 성과지향성도 영업 목표와 고객관계측면이 구분되었고 이러한 요인들이 영업사원의 '열심히 일함'에 미치는 영향을 논의하였다. 이러한 결과를 요약하면 <표 3>과 같다.

첫째, 영업사원의 목표 측면에서의 차이를 비

<표 3> 성과지향성에서의 차이

구분	성과 고	성과 저	주요 차이점
성과 지향성	영업 목표	<ul style="list-style-type: none"> • 승진, 성과급에 초점 • 회사의 지시에 의존 • 막연한 성과 기대 	<p>성과 고: 스스로 구체적인 목표를 설정함</p> <p>성과 저: 회사로부터 주어진 목표</p>
	고객 관계 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰할 수 있는 인간관계 형성 • 성실하고 서로 믿을 수 있도록 노력 	<p>성과 고: 신뢰를 얻는 방법에 대해 보다 구체적인</p> <p>성과 저: 고객으로부터의 신뢰획득의 중요성 인식</p>
열심히 일함	<ul style="list-style-type: none"> • 목표달성을 위한 노력 • 신규고객의 꾸준한 개발 • 소개 고객에 특별한 관심 • 장기적 관계유지에 관심 • 재방문은 필요할 때마다 • 자신만의 판촉물 개발 • 고객이 구매할 때까지 끝까지 노력함 	<ul style="list-style-type: none"> • 회사에서 제공하는 판촉물 전달 • 하루에 8시간 일함 • 판매까지 지속적으로 연락하기 어려움 • 약속은 정확하게 지키려고 노력함 	<ul style="list-style-type: none"> • 큰 차이 없음 • 다만 성과가 우수한 사원이 관계관리에 더 노력하고 있고 마지막까지 최선을 다하고 있는 것으로 보임

교하여 보면, 성과가 높은 영업사원은 세부적인 목표를 수치(예: 하루에 10명의 신규고객을 접촉함)로 구체화하고 있고 이를 달성하려고 노력하는 반면, 성과가 낮은 집단은 회사에서 받는 외적인 승진과 성과급에 대한 욕구를 많이 언급하고 있었고 일을 함에 있어서 자신이 자신의 목표를 세우기보다는 회사의 지시에 의존하는 경향이 있었다. 즉, 영업목표를 자발적으로 설정하고 있는가와 수동적으로 지시받고 있는가에 따라 영업사원 노력의 차이가 있는 것으로 보인다.

둘째, 고객관계 측면에서 성과가 우수한 사원은 고객의 신뢰를 얻는 것을 중요한 목표로 언급하고 있었고 이를 위한 구체적인 방법을 언급하고 있는 반면, 성과가 낮은 사원들은 고객 및 신뢰의 중요성만을 언급하고 있을 뿐 구체적인 방법을 제시하지 못하고 있었다. 즉, 성과가 낮은 영업사원은 고객관리의 중요성을 인식하고는 있으나 이를 실천하기 위한 구체적인 노력이 미흡한 반면, 성과가 우수한 사원들을 이를 실천하기 위한 구체적인 방법을 모색하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 차이는 앞서 언급한 학습지향성과도 상호작용하고 있었다. 성과가 우수한 사원의 경우 고객의 신뢰확보의 중요성을 인식하고 있을 뿐만 아니라 이를 위한 구체적인 방법을 학습하고 개발하고 있었다.

한편, 영업을 위한 노력에서는 영업성과별 큰 차이점은 발견되지 않았다. 다만, 성과가 우수한 사원은 어떻게 열심히 일하고 있는가를 보다 구체적으로 설명하고 있었고, 고객관리와 최종 구매를 위한 노력이 마지막까지 유지되고 있었다. 따라서 영업사원의 성과지향성과 '열심히 일함'을 보다 종합하여 논의하면 다음과 같

다. 영업사원들은 영업목표를 세움에 있어 양적인 목표(영업활동 목표)와 질적인 목표(고객관계측면의 목표)를 구분하고 있고, 목표설정이 구체적일수록 더 열심히 일하고 일하는 방법도 더 구체적인 것으로 보인다. 이를 토대로 잠정적 가설을 제시하면 다음과 같다.

잠정적 가설 2: 영업활동 목표와 고객관계 활동 목표가 구체적일수록 영업사원은 더 열심히 일할 것이다.

5.1.3 '현명하게 일함'의 조건: 고객지향성

본 연구의 심층면접 결과 영업사원이 현명하게 일하기 위한 전제조건이 고객지향적임이 밝혀졌다. 영업사원이 다양한 활동을 진행할 때 얼마나 고객의 관점에서 수행하고 있는가에 따라서 영업방법이나 고객 상담의 방식이 달라지기 때문이다. 영업사원의 고객지향성에 관한 연구들은 대체로 이를 전반적인 측면에서 측정하여 이 변수가 영업성과에 미치는 영향을 검증하여 왔다(최낙환 1997; 서문식, 김상희 2004). 본 연구가 영업사원의 고객지향성에 관한 응답 내용을 분석해 본 결과, 고객지향성은 고객관점에 대한 이해, 장기관계지속을 위한 활동, 고객구분으로 다시 구분되었고, 이들 요인들이 보다 구체적으로 언급되고 있었는데, 이를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 영업사원들은 모두 고객의 관점을 이해하려는 자세를 갖고 있으나 이를 위한 노력에서 차이점이 발견되었다. 성과가 우수한 사원은 고객의 관점을 갖기 위하여 노력하고 있을 뿐만 아니라 이를 위한 보다 구체적인 행동들을

언급하고 있었다. 예를 들어, 이들은 영업의 실행측면에서 고객과 동일한 시야를 갖고 상담하기 위하여 보다 구체적이고 다양한 노력(예: 고객의 목소리보다 작게, 고객의 생각은 바뀔 수 있음 등)을 하고 있었으며, 이러한 노력을 통하여 고객의 생각이 바뀔 수 있다고 생각하고 있었다. 반면 성과가 낮은 사원은 고객 관점을 갖고 있다고 언급하고 있었으나, 이를 위한 구체적인 내용을 언급하지 못하였다. 이는 고객 지향성을 인식하는 깊이의 차이로 볼 수 있다. 즉, 고객지향성의 중요성을 피상적으로 인식하고 있는가와 이를 구체적으로 인식하고 노력하고 있는가의 차이인 것이다.

둘째, 고객과 장기적 관계 측면에서의 영업사원별 차이점이 발견되었다. 성과가 우수한 사원은 고객과의 장기적 관계를 형성하기 위한 다양한 활동을 실행하고 있었다. 단순히 상담을 위한 활동뿐만 아니라 상담 후 보다 많은 준비를 통해 차후의 미팅에 만전을 기율이고 있었고 자신에게 고객이 먼저 연락을 할 수 있도록 개인 연락처를 제공하는 등 다양한 판촉활동을 수행하고 있었다. 무엇보다 중요한 차이점은 성과가 우수한 영업사원은 고객과의 접점이 등산이나 운동과 같이 일상적인 생활에서 이루어질 수 있도록 고객에게 보다 자연스럽게 접근하고 있었다. 또한 고객과의 관계를 위해 구매 이후에도 지속적으로 고객을 관리하여 자신이 고객 자동차 생활의 동반자로 인식될 수 있도록 노력하고 있었다. 그러나 성과가 낮은 영업사원은 고객관리를 위한 일상적 판촉활동과 기존 고객과의 관계유지를 위한 전화상담을 주로 하고 있고, 사적 관계에 있는 사람들과의 만남을 통해 고객과의 장기적 관계를 위한 활동을 진행

하고 있었다. 이를 종합하여 요약하면, 모든 영업사원들은 그들의 활동에서 고객과의 장기적 관계 형성에 대한 중요성을 모두 인식하고 있었으나, 성과가 우수한 사원이 보다 실천적이고 지속적이며 자연스럽게 고객과의 장기적 관계 형성을 추진하고 있었다.

셋째, 고객을 구분하는 측면에서도 영업사원별 차이가 나타나고 있었다. 여기서 고객구분은 최우수 고객, 우수 고객, 가망고객 등과 같이 판매가능성에 따른 구분을 의미하는 것에 추가하여 영업사원이 접촉하는 각 고객들을 다시 특징별로 세분화하여 구분하고 있는가에 관한 것이다. 성과가 우수한 사람은 고객별 상세한 정보를 수집하여 관리하고 있었고, 특히 고객의 성격 및 스타일(또는 유익성 측면의 유형)에 대한 정보를 집중적으로 관리(예: 성격이 급한가, 보수적인가, 타인 의존적인가 등)하여 이를 상담시 활용하고 있었다. Szymanski and Chruchill (1990)은 우수한 영업사원은 고객 접촉시 피상적인 단서(예: 소득, 연령대 등의 외적 유형)뿐만 아니라 심층적인 단서(예: 심리적인 요인 등)를 활용하여 가망고객을 구분하고 있다고 제안한 바 있는데, 이러한 구분은 고객의 구매가능성을 판단하기 위함이라고 볼 수 있다. 반면, 본 연구의 결과가 제시하는 고객의 구분은 상담시 효율성을 높이기 위한 보다 세부적인 구분이다. 예를 들어 같은 우수 고객이라도 고객이 보수적이고 타인을 쉽게 신뢰하지 않는 경우 구매유도를 서두르지 않고 고객과의 관계 형성시 다시 접촉하는 기회를 확보하면서 초기 고객의 신뢰획득에 주안점을 두고 있었다. 반면, 성과가 낮은 사원은 고객을 따로 구분하지 않았고 따라서 고객별 대응하는 행동에서

특별한 차이가 언급되지 않았다. 이와 같은 적응판매 능력의 차이는 고객 유형의 구분과 이에 대한 이해수준에서 나온다는 유창조 외(1999)의 연구결과를 재확인하여 주고 있다. 이와 같은 논의는 <표 4>에 요약되어 있다.

이상의 논의를 종합하면 다음과 같다. 성과가 우수한 사원은 모든 활동을 고객 중심으로

진행하고 있었고, 장기적 관계 형성을 통해 자연스러운 판매가 이루어지도록 노력하고 있었으며, 자신의 고객을 다양한 기준으로 구분하여 상담시 고객별로 차별적으로 대응하고 있었다. 또한, 이러한 행위들이 단순한 업무라기보다는 일상적인 생활로 보다 자연스럽게 수행될 수 있는 단서를 모색하고 있었다. 이를 토대로 잠

<표 4> 고객지향성에서의 차이

구분	성과 고	성과 저	주요 차이점
고객관점에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> • 고객을 이해(판매보다) • 나보다 고객이 옳음 • 고객이 편하게 느끼도록 • 고객의 욕구파악이 중요 • 고객의 위치에서 생각함 • 자신의 말을 줄이고 고객이 말을 많이 하도록 유도 • 고객과 동등한 시야 • 고객 생각은 바뀔 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객을 중심으로 생각 • 고객의 욕구를 파악한 후 설득함 	<ul style="list-style-type: none"> • 큰 차이 없음 • 다만 성과가 우수한 사원이 고객의 관점을 이해하기 위하여 보다 구체적으로 노력하고 있음
장기 관계를 위한 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적 관계유지 노력 • 후속적인 미팅에 더 주의 • 고객이 나를 찾도록 유도 • 때로는 적당한 거리 유지 • 일상생활에서 고객을 접촉 (예: 등산, 운동 등) • 개인 연락처를 중요시함 • 판매후 관리에도 열의(예: 상품권이나 주유권 선물) • 고객의 카 라이프의 동반자가 되기 위해 노력 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객관리를 위한 일상적인 활동(관측물 등) • 일반적인 기존 고객에게 지속적으로 연락 • 직접 방문보다는 전화가 편함 • 사적 관계에 있는 사람과의 만남 	<p>성과 고: 장기적인 관계유지에 관심이 높고, 일상 속에서 자연스러운 만남의 기회를 갖기 위해 노력하며, 관계강화를 위해 서두르지 않음</p> <p>성과 저: 장기적인 관계의 중요성은 인식하고 있으나 활동은 형식적으로 이루어지고 있음</p>
고객의 구분	<ul style="list-style-type: none"> • 신규, 기존, 핵심, 소개 고객 등으로 구분함 • 고객의 스타일에 대한 정보 수집 후 상담시 활용함 • 고객을 다시 유형별로 구분함 (말, 행동, 어투, 스타일 등으로 구분함) 	<ul style="list-style-type: none"> • 신규, 기존, 핵심, 소개 고객으로 구분함 	<p>성과 고: 기본적인 분류에 추가하여 고객을 유형별로 다시 구분하고 대처하는 요령을 차별화하고 있음</p> <p>성과 저: 고객의 기본적인 분류만을 시행</p>

정적 가설을 제언하면 다음과 같다.

잠정적 가설 3: 고객 관점 및 고객과의 장기적인 관계에 대한 인식이 구체적일수록 영업사원의 고객 지향성은 높아질 것이다.

잠정적 가설 4: 영업사원이 고객에 대한 자료를 체계적으로 수집할수록 고객을 세부적으로 구분하고 그 정보를 활용할 것이다.

5.1.4 '현명하게 일함'의 방법: 영업단계별 적응적 판매행위

자동차 영업사원들의 인터뷰에서 영업사원들의 영업 단계는 고객확보에서부터 시작된다. 우선 신규 고객 확보를 시작으로 상담, 그리고 구매 결정이라는 과정에서 영업사원들은 상황에 따라 적절한 활동을 하기 위해 노력하는데, 이러한 상황에 따른 적절한 행위를 적응적 판매행위라 할 수 있다. 즉, 적응적 판매행위는 판매상황에서의 정보를 근거하여 판매활동의 접촉과 고객에 따라 고객 대응이 변화하는 것으로 판매상황이나 판매와 연계된 모든 행위를 포함한다고 할 수 있다.

지금까지 선행연구에서 적응적 판매행위는 영업단계별로 구분되지 않고 논의되어 왔다(Spiro and Weitz 1990; Weitz 1978; Weitz, Sujun, and Sujun 1986). 그러나 본 연구의 면접결과 영업사원의 적응판매는 각 단계별(가망고객의 확보, 상담을 위한 준비, 상담, 상담결과에 따른 구매 후 고객관리로 구분되었음)로 수행되고 있었고 영업사원의 성과별로 뚜렷한 차이점이

발견되었다.

첫째, 신규고객 확보 측면에서의 차이는 다음과 같다. 성과가 낮은 영업사원은 주변 사람들의 소개를 중심으로 신규 고객을 확보하고 있는 반면에 성과가 높은 영업사원은 주변사람들의 소개뿐만 아니라 영업 이외의 다양한 사회 활동을 통해 자신이 스스로 신규 고객을 만날 수 있는 기회를 확보하기 위해 노력하고 있었다. 예를 들어, 등산회 등과 같은 친목단체를 조직하여 이러한 친목모임에서 다양한 고객을 자연스럽게 만날 기회를 스스로 개발하고 있었다.

둘째, 고객 확보 이후 상담을 위한 준비에서 성과별 차이가 발견되었다. 성과가 우수한 사원은 상담 고객을 만나기 전 매우 세심한 준비와 노력을 기울이고 있었다. 고객과 만날 적절한 장소, 고객 자료에 대한 점검을 통한 일상적 대화의 준비 등 매우 세심하게 고객과 상담할 준비를 하고 있었다. 반면 성과가 낮은 영업사원은 고객에 대한 정보 수집은 하지만 그 정보를 체계적으로 활용하지 못하고 있었고, 상담시 준비하는 자료도 제품 매뉴얼이나 모델별 가격 제시 등과 같이 표준화되어 있었다.

셋째, 상담시 영업성과가 높은 영업사원은 고객에게 집중하고 고객이 더 많은 말을 하게 함으로써 고객의 말을 많이 듣기 위해 노력하고 있었고 고객의 태도에 따라 자신의 상담 방법이나 대응하는 행위들이 바뀌는 특성을 가지고 있다. 특히 성과가 우수한 사원 중 대부분은 특정 고객과 만날 때 초기에는 자신의 말을 줄이고 고객의 소리를 주로 경청하는 반면, 고객의 만남 횟수가 증가할수록 자신이 말하는 비중을 늘려가는 전략을 구사하고 있었다. 이들은 먼저 고객의 욕구를 정확히 이해해야 이들의 구매를

설득할 설명을 효율적으로 제공할 수 있다고 언급하고 있었다. 반면, 성과가 낮은 사원들은 고객의 의사결정을 도와주는 정보 제공자의 역할에 주력하여 적응적 판매 행위가 상대적으로 적게 실행되고 있음을 보여주고 있다. 즉, 적응 판매능력이 높을수록 고객과의 상담이 영업사원이 원하는 방향으로 유도되고 있는 것으로 보인다.

넷째, 구매시점에서는 영업성과가 높은 사원은 구매 결정권자를 중심으로 합리적인 구매를 위한 방법들을 제시하고, 최종 구매 결정시 도움이 될 수 있는 다양한 자료를 준비하고 있었으며, 고객의 보다 신속한 결정을 유도하기 위하여 제품을 테스트(시승을 의미함)할 수 있는 장소에서 상담이 이루어질 수 있도록 노력하고 있었다. 또한, 구매 전반에 걸쳐서 성과가 우수한 사원은 구매결정에 이르는 과정까지 주변 분위기, 구매 결정을 위한 환경 등을 이끌어가면서 고객의 구매를 유도하고 있었으며, 더욱 중요한 점은 그들의 구매유도를 고객이 느끼지 못하도록 세심한 주의를 기울이고 있었다. 즉, 고객이 자신의 생각에 의하여 구매가 결정되었다는 느낌을 줄 수 있도록 노력하고 있었다. 반면 성과가 낮은 사원은 구매시점에서 제품에 대한 다양한 구매 조건들과 구매력에 맞는 제품 추천으로 구매 결정을 위한 분위기나 과정을 이끌어 가기 보다는 단순히 제품 구매에 대한 조건들을 설명하는데 치중하고 있었다. 이들은 고객에게 제품을 판매하기 위해 최대한의 예의를 갖추고 있으나 구매결정을 유도할 수 있는 능력이 상대적으로 부족한 것으로 보인다.

마지막으로 상담 후 또는 구매 후에서도 영업사원별 유의한 차이점이 발견되었다. 성과가 우

수한 사원은 상담시 잘못되거나 상담 내용에서 불만족스러운 부분이 있는가를 확인하고 있었고, 구매가 이루어진 이후 고객에게 감사의 표시를 하면서 추가적으로 상담을 위한 기회를 확보함으로써 지속적인 관계형성의 기회를 갖고 있었다. 그러나 성과가 낮은 사원들은 구매 의사가 높은 고객에게 재상담의 기회를 갖기 위해 노력하고 있었다. 즉, 성과가 높은 사원들은 상담시 호의적인 고객뿐만 아니라 비호의적인 고객에 대해서도 정보를 관리하여 이들과 접촉하는 반면, 성과가 낮은 사원들은 상담시 호의적인 고객을 중심으로 상담 이후의 활동이 전개되고 있었다. <표 5>는 이러한 각 단계별 영업사원간의 차이점을 요약하였다.

이러한 논의를 종합하면 다음과 같다. 영업단계별 적응판매방식의 차이가 있기 때문에 영업사원의 적응판매행위는 전반적인 관점뿐만 아니라 영업단계별로 이해될 필요가 있다. 또한, 적응판매행위는 고객과의 접촉횟수에 따른 차별적 행위로 이해될 필요가 있다. 영업사원이 고객의 접촉횟수에 따라 고객과의 상담방법을 차별화할 때 성과가 높아지기 때문이다. 이를 바탕으로 적응판매행위와 관련된 잠정적 가설을 제시하면 다음과 같다.

잠정적 가설 5: 영업사원이 영업단계별로 상담준비를 차별화할수록 적응 판매행위의 수준이 높아질 것이다.

잠정적 가설 6: 영업사원이 고객과의 접촉횟수에 따라 상담방법을 차별화 할수록 영업성과가 높아질 것이다.

〈표 5〉 영업활동 단계별 적응적 판매행위 비교

구분	성과 고	성과 저	주요 차이점
신규고객 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 지인이나 기존의 고객들을 통해 소개받음 • 영업이외의 사회활동을 통하여 신규고객을 확보함(예: 등산회, 마라톤회 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 지인이나 주변사람들의 소개에 국한됨 • 신규고객의 비중이 점점 줄어가는 추세임 	<p>성과 고: 스스로 신규고객을 확보할 수 있는 방법을 강구함</p> <p>성과 저: 기존고객이나 지인에 주로 의존함</p>
상담 전 준비	<ul style="list-style-type: none"> • 정장을 하고 만남 • 상담시 다양한 정보 점검(필요시 추가자료 확보) • 고객에 맞는 다양한 준비 • 상담은 가능하면 매장에서 하고 매장의 주변 정리(예: 개인 수상자료, 판촉물 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 지인이나 주변 사람들을 통해 자료 수집 • 상담시 필요한 기본서류 준비 	<p>성과 고: 상담할 고객에 대한 정보를 최대한 수집하여 이를 토대로 응대할 차별적 상담방법 검토</p> <p>성과 저: 고객에 대한 정보를 축적하지 않으며 상담시 준비물도 표준화되어 있음</p>
상담시	<ul style="list-style-type: none"> • 고객에게 집중 • 친근감을 줄 수 있도록 • 고객의 말을 많이 들으며 대응하는 정도를 조절 • 고객보다 낮은 목소리 톤 • 고객이 옳다고 생각하고, 이를 고객이 느끼도록 노력 • 차량 외에도 일상적인 대화유도(개인적인 취미 등) • 고객과의 개인적인 교감확보 • 고객의 태도에 따라 자신을 표현하는 정도를 조절 • 상담의 진척에 따라 고객에게 제공하는 정보를 조절 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 말을 들어보고 제안을 함 • 고객입장과 내 생각이 일치될 수 있도록 노력 • 고객의 결정을 도우는 역할에 주력함 	<p>성과 고: 고객의 태도 및 행동에 따라 자신의 대응수준 및 정보제공의 양을 조절하며, 상담시 계약여부보다는 개인적 교감의 확보에 주력하고 있음</p> <p>성과 저: 고객의 말을 듣고 응대하고 있으나 응대하는 요령은 표준화되어 있음</p>
구매시점	<ul style="list-style-type: none"> • 구매결정권자 파악 및 집중 • 경제적인 측면에 묵이지 않도록 유도함 • 합리적인 구매방법 제시 • 계약하는 과정에서는 영업사원이 주도적인 역할 • 고객의 결정을 유도하며 고객이 결정하는 분위기 조성 • 가능하면 시승하도록 권함 • 구매차량의 평가자료 제시 • 동반자에 대한 세심한 배려(예: 부모와 함께 왔으면 부모에게 최대한 공손한 모습) 	<ul style="list-style-type: none"> • 모르는 부분은 솔직하게 모른다고 함 • 자연스럽게 예의를 지키려고 노력함 • 고객의 구매력에 맞는 제품을 추천 • 계약시점에서 다양한 옵션을 설명 	<p>성과 고: 구매시점에서 주도적인 역할을 수행하고 주변의 환경을 최대한 활용(예: 동반자, 시승, 구매차량에 대한 평가자료 제시 등)하고 있고, 자신이 유도하고 있다는 느낌을 주지 않도록 노력함</p> <p>성과 저: 구매시점에서도 조언을 제공하는 역할로 제한되고 있고 주변 환경들을 잘 활용하지 못함</p>
상담 또는 구매 후	<ul style="list-style-type: none"> • 상담 후 부족하거나 틀린 내용은 바로 연락해서 수정 • 상담내용의 확인을 위하여 전화함. • 시스템을 활용하여 자료정리 • 계약 후 출고까지 정성을 다하고 출고 후 감사의 표현 • 정기적으로 차량만족 확인 	<ul style="list-style-type: none"> • 상담 후 구매의사가 있으면 연락함 • 회사가 지시한 일 수행 • 계약 후 출고에 만전을 기하고 사적관계 형성을 위해 노력함 	<p>성과 고: 상담 후 고객자료 정리하고 상담결과와 관계없이 다음의 상담기회 확보를 위해 노력함</p> <p>성과 저: 상담성과가 좋은 고객을 중심으로 연락함.</p>

5.2 영업성과에 영향을 미치는 새로운 변수들

본 연구는 언급한 바와 같이 영업성과에 영향을 미치는 주요 변수들에 대한 보다 다양한 차원과 구체적인 개념을 제시하였다. 이 외에 본 연구의 심층면접 결과 영업성과에 중요한 영향을 미치는 새로운 개념의 변수들이 발견되었고 이를 아래에서 논의하였다.

5.2.1 일에 대한 자세

면접내용 분석 결과 기존의 연구에서 중요하게 논의되지 않았던 매우 흥미로운 연구단위가 밝혀졌다. 성과가 우수한 사원과 저조한 사원은 일에 대한 자세에서 매우 다른 패턴을 보여 주고 있었다. 본 연구가 영업성과 차이의 중요한 변수로 소개하는 영업에 대한 자세는 Ford et al.(1977)이 이미 제시한 바 있는 영업사원의 개성요소와 연관성이 있다. Walker et al.(1977)은 개성적인 요소로 내적 보상을 성취하고자 하는 욕구와 자긍심(self-esteem)을 언급한 바 있는데, 본 연구에서 발견된 일에 대한 관점과 자긍심은 이를 보다 구체화시켜주고 있다. 본 연구에서 일에 대한 자세는 일과 생활의 관점, 자긍심 및 영업에 대한 개념 측면에서 분석되었고, 이를 부분별로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 영업성과가 우수한 사원은 자신의 업무를 생활의 일부로 여기고 일상생활에서 업무를 즐기면서 수행하는 반면, 성과가 낮은 영업사원은 주어진 시간에서만 일을 해결하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 성과가 우수한 사원의 경우 자신의 일상적인 생활을 영업활동과

연계시키는 보다 적극적인 자세를 가지고 있었다. 그로 인하여 이들은 다양한 사람들과 관계를 맺고 있었고 이러한 활동 자체를 즐기고 있었다.

둘째, 영업성과가 우수한 사원들은 일과 회사에 대한 자긍심이 높은 반면 성과가 낮은 사람은 영업이라는 업종에 대해 떳떳함을 가지고 있지 못함으로써 일에 대한 자신감이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 이러한 자긍심은 앞서 언급한 영업에 대한 관점과 서로 상호작용하고 있는 것으로 보인다. 영업이라는 업종에서 일하는 자신에 대한 자긍심을 갖고 있기 때문에 영업활동을 보다 적극적으로 수행하게 되고, 또한 영업활동을 즐기면서 수행하고 있기 때문에 자신의 직업에 대한 자긍심이 높은 것으로 보인다. 한편, 영업사원의 일에 대한 자세는 앞서 언급한 바 있는 성과지향성과 '열심히 일함'에도 영향을 미치는 것으로 보인다. 즉, 영업사원이 자신의 일에 대하여 자긍심이 높을수록 영업의 질적 및 양적 목표를 보다 구체적으로 설정할 가능성이 높고 그에 따라 보다 열심히 일하게 될 것이다. 이러한 일에 대한 자세의 차이를 요약하면 <표 6>과 같다.

이상의 논의를 종합하면 다음과 같은 잠정적 가설을 제시할 수 있다.

잠정적 가설 7: 영업사원의 자신의 업무에 대한 인식수준과 일에 대한 자긍심 수준은 영업사원의 '열심히 일함'에 영향을 미칠 것이다.

〈표 6〉 일에 대한 자세의 비교

구분	성과 고	성과 저	주요 차이점
일과 영업에 대한 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 일이 나의 생활의 일부 • 일을 즐김 • 업무를 수시로 생각함 • 사회 활동도 일의 일부 • 식사시간도 영업으로 활용 • 영업은 차를 파는 것이 아니라 사람을 만나는 것 • 고객은 나의 동반자 	<ul style="list-style-type: none"> • 출근 정시 • 당직은 철저히 • 주어진 일 수행 • 주어진 시간을 최대한 활용함 • 차를 판매하는 것 	<p>성과 고: 일 자체를 생활의 일부로 생각함.</p> <p>성과 저: 주어진 일을 처리하려는 자세</p>
자긍심	<ul style="list-style-type: none"> • 프로의식 • 일에 대한 자신감 • 일을 나의 사업으로 생각 • 회사에 대한 애사심 	<ul style="list-style-type: none"> • 영업에 대한 자부심이 없거나 떳떳하지 못하다고 생각함 	<p>성과 고: 자신이 하는 일에 대한 자부심 높고 회사에 대한 애사심</p> <p>성과 저: 일에 대한 자부심 결여됨</p>

5.2.2 영업사원의 감정조절 능력

본 연구의 면접결과는 영업사원의 적응판매행위가 영업 단계별로 전개되고 있고 이의 중요성을 다시 확인하여 주고 있다. 이에 추가하여 본 연구에서 영업사원의 감정조절능력이 성과에 영향을 미치는 변수임이 발견되었다. 김상희와 서문식(2002: 2004)은 영업사원이 고객과의 만남에서 경험하는 부정적 감정이 고객지향성 및 판매행동에 미치는 영향을 검증한 바 있고, 김상희(2005)는 판매원의 감정조절전략의 유형과 유형별 차이를 분석한 바 있다. 본 연구의 면접결과 영업사원들은 모두 고객과의 상담시 다양한 긍정적 감정(예: 기분 좋음, 성취감, 고마움, 즐거움 등)과 부정적 감정(짜증남, 화남, 괴로움, 초라함, 허탈감, 무력감 등)을 느끼고 있었으나 영업사원별 이러한 감정들을 대처하는 능력과 방법에 큰 차이가 발견되었다.

성과가 우수한 영업사원의 경우 상담결과와

관계없이 고객에게 고마움과 감사하는 표현을 자주 표현하고 있었고, 상담이 원하는 방향으로 원만하게 진행되는 경우에도 자신의 긴장감을 유지하기 위하여 노력하고 있었다. 고객과의 상담을 통하여 부정적인 감정이 형성되는 경우에도 그 고객을 포기하지 않고 고객의 이야기를 끝까지 다 들으면서 대처하고 있었다(예: 때로는 차 이외의 다른 이야기로 화제를 돌려 분위기를 바꾸고자 노력함). 오히려 어떤 영업사원은 처음에 까다로운 고객일수록 내 고객이 될 가능성이 높다고 생각하고 있었고, 마지막까지 노력했음에도 고객과의 관계형성에 실패한 경우에도 다양한 고객을 경험하게 되었다고 생각하는 긍정적인 사고를 하고 있었다.

반면, 성과가 저조한 영업사원의 경우 상담시 고객의 태도에 따라 감정적 반응이 더 강하게 나타나고 있었고(예: 기분 더러움, 무시당하는 느낌, 열 받음, 욕두문자밖에 안나옴 등), 그 결과에 따라 고객에 대한 후속적인 대처가 달라

지고 있었다. 보다 구체적으로, 고객과의 초기 접촉에서 부정적인 반응을 갖게 되는 경우 그 고객에게 지속적인 노력을 기울이지 않는 경향을 보이고 있었다. 이러한 논의를 바탕으로 잠정적 가설을 제시하면 다음과 같다.

잠정적 가설 8: 상담시 영업사원이 경험하는 다양한 감정적 반응을 조절하는 능력은 영업성공에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다. 특히 상담시 경험하는 부정적인 감정을 조절하는 능력은 영업성공에 더 중요한 영향을 미칠 것이다.

5.3 종합 비교

지금까지 영업사원별 차이점을 여러 측면에서 비교하였고 이를 토대로 잠정적 가설을 제시하여 보았다. 이를 종합하면 <표 7>과 같고 성과가 우수한 영업사원들의 고유한 특징을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 성과가 우수한 사원들은 일에 대한 자세에서 영업을 일로 생각하지 않고 자신의 생활 일부로 간주하고 있었고 자신이 하는 일에 대한 자긍심을 갖고 있었다. 둘째, 성과가 우수한 영업사원들은 자신의 부족함을 전체적인 측면에서 인식하고 있고, 그에 따라 교육에 보다 적극적으로 참여하고 있으며 자사뿐만 아니라 경쟁사 제품에 대한 학습도 매우 성실하게 수

<표 7> 성과가 우수한 영업사원의 특징

구분	성과가 우수한 영업사원의 특징
일에 대한 자세	<ul style="list-style-type: none"> · 영업활동이 생활 속에서 자연스럽게 실행되도록 함 · 일에 자신감과 자긍심을 가지고 수행함
학습지향성	<ul style="list-style-type: none"> · 판매 중심적 학습노력보다는 영업 전반에 대한 학습을 위해 노력 · 학습의 범위가 넓음(예: 경쟁차종 분석, 차에 관한 일반 상식 등)
성과지향성	<ul style="list-style-type: none"> · 영업활동과 고객관계를 위한 활동의 목표가 구체적임
고객지향성	<ul style="list-style-type: none"> · 고객을 이해하기 위하여 구체적으로 노력함 · 고객과 접촉할 때 서두르지 않으면서 자연스러운 관계를 구축하기 위하여 노력함 · 고객 정보에 대한 체계적 수집을 통해 고객을 심층적인 단서를 이용하여 구분한 다음 차별적으로 응대함
적응적 판매행위	<ul style="list-style-type: none"> · 신규 고객 유치를 위한 다양한 노력(등산회, 마라톤회 등에 참여) · 고객과의 접점에서 고객별 정보 수집과 상담 준비가 철저함 · 상담에서 개인적 교감을 형성하기 위하여 노력함 · 상담시 고객의 구매를 유도하는 다양한 방법을 사용하지만 고객이 자신이 구매결정을 한 것처럼 느낄 수 있도록 노력함 · 상담을 통해 상담 결과를 정보화하며 가망고객을 쉽게 포기하지 않음
감정조절 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 상담시 고객이 긍정적인 반응을 보일 때 더 집중하고, 부정적인 반응을 보이면 이를 오히려 기회로 생각하고 향후 대처방안을 모색함

행하고 있었다. 셋째, 성과가 우수한 직원들은 영업목표를 보다 고객 중심으로 세우고 있었고, 그 목표도 보다 수치화되어 있었으며, 이를 달성하기 위한 방법도 구체적으로 세우고 있었다. 특히 이들은 회사에서 지시하는 일을 목표로 수용하는 것이 아니라 자신만의 목표를 세우고 이를 성취하기 위해 노력하고 있었다. 넷째, 성과가 우수한 직원들은 고객 중심적 사고를 보다 구체적으로 인식하고 있었고, 자연스러운 만남을 통하여 장기적인 관계를 설정하기 위하여 노력하고 있었으며, 고객을 스타일이나 성격 등을 이용하여 구분한 다음 이를 상담시 활용하고 있었다. 마지막으로 성과가 우수한 영업사원은 영업의 모든 단계에서 고객별 세심한 준비와 대응, 장기적인 관점에서의 관계형성 등을 통하여 적응적 판매활동을 수행하고 있었다. 이와 더불어 이들은 고객과의 상담시 자신의 감정을 적절히 조절하는 능력과 가망고객을 쉽게 포기하지 않는 인내력을 소유하고 있었다.

VI. 결론 및 논의

6.1 연구결과의 시사점

본 연구는 성과가 우수한 영업사원과 낮은 영업사원을 의도적으로 선정하여 이들의 판매 전반에 관한 행위를 심층적으로 조사하였다. 연구결과 영업사원의 영업성과에 미치는 다양한 변수들이 보다 심층적으로 기술되었는데, 이를 토대로 다음과 같은 측면의 관리적인 시사점과 학문적인 시사점들이 논의될 수 있다.

첫째, 영업활동에 대한 인식 측면의 차이는 매우 중요한 관리적 시사점을 제공하고 있다. 영업사원들이 영업활동을 자신의 임무가 아니라 자신의 생활의 일부로서 흥미와 즐거움을 느낄 때 성과가 더 우수한 것으로 분석되었다. 영업에 대한 인식은 영업사원의 활동 전반에 지대한 영향을 미치고 있었다. 따라서 영업 관리자는 직원들에게 영업에 대한 미션을 우선적으로 교육시킬 필요가 있고 이에 대한 인식을 긍정적으로 형성시킬 수 있는 인센티브(예: 내재적 동기부여 방안)를 제공하여야 한다.

둘째, 영업사원에 대한 교육은 다양한 차원에서 제공될 필요가 있다. 영업사원들에게 차에 대한 단편적인 지식이나 상담기술에 대한 교육보다는 고객과의 장기적인 관계형성 및 차 전반에 관한 상식과 교육을 제공할 필요가 있다. 따라서 영업 관리자는 영업사원에 대한 교육체계 전반을 재점검할 필요가 있다.

셋째, 관리자는 영업사원을 평가할 때 영업사원이 고객지향성이나 적응적 판매행위를 이해하고 있는가보다 이를 실천하고 있는가를 확인할 필요가 있다. 대부분의 영업사원은 고객지향성이나 적응판매행위를 개념적으로 이해하고 있었으나, 이를 실천하는 활동의 구체성에 따라 영업성과가 다르게 나타났기 때문이다. 즉 영업사원의 고객지향성이나 적응적 판매행위의 개념적인 이해보다는 이를 적용하는 실천능력이 영업성과에 더 큰 영향을 미친다고 하겠다. 예를 들어, 영업단계별 적응판매를 실천하는 방법을 구체적으로 개발하고 실천하는 것이 필요하다.

넷째, 종업원의 감정조절 능력에 따라 영업성과의 차이가 있는 것은 매우 중요한 발견이다.

종업원이 고객과의 상담시 자신의 감정을 조절하지 못하면 그 종업원이 아무리 고객지향적이고 적응판매 행위를 실천한다고 하여도 그 고객과의 장기적인 관계를 형성하기 어렵고 그에 따라 성과를 거두기 어렵기 때문이다. 따라서 영업관리자는 영업사원에게 마지막으로 영업사원의 고객 구분능력을 향상시키기 위한 방안이 개발되어야 한다. 우수한 영업사원은 고객에 관한 정보를 지속적으로 수집하고 이를 관리하여 상담시 활용하고 있었다. 이러한 정보수집과 체계적인 정리는 앞서 언급한 적응판매 행위를 실천할 수 있는 전제적인 조건으로 보인다. 적응판매행위는 영업사원의 순간적인 대처능력보다는 체계적인 고객대응 능력의 관점에서 재조명되어야 한다.

한편, 본 연구의 결과는 다음과 같은 학문적인 시사점을 제공하여 주고 있다. 첫째, 영업활동과 관련된 기술이나 능력은 두가지 측면이 구분되어야 할 것으로 보인다. 고객과의 상담요령과 같이 짧은 시간에 습득할 수 있는 기술과 고객지향성 및 적응판매 능력 등과 같이 지속적인 노력을 통하여 습득할 수 있는 기술은 구분될 필요가 있다. 예를 들어 모든 영업사원들은 고객지향성의 중요성을 인식하고 있었으나 이를 피상적으로만 이해하고 있는 사원들은 이와 관련한 실천 방법을 숙지하지 못하고 있었고 그에 따라 영업활동의 효율성이 떨어져 성과가 낮은 것으로 나타났다. 이와 같이 고객지향성 및 적응판매 노력은 자신의 지속적인 노력과 교육에 의하여 확보될 수 있고, 영업사원이 학습지향적인 성향을 가질 때 확보될 수 있을 것이다.

둘째, 영업사원의 성과지향성은 양적 차원(영

업활동에 대한 목표수준)과 질적 차원(고객지향성에 대한 목표수준)이 구분되어 평가될 필요가 있다. 본 연구에서 우수한 성과를 보인 대부분의 영업사원들은 영업활동에 대한 목표도 구체적이었지만 고객지향적인 관점을 동시에 갖고 있었다. 만일 어떤 영업사원이 영업활동에 대한 목표는 매우 적극적으로 세우고 있지만, 고객지향적인 관점이 부족하다면 이들의 영업 성과는 우수하지 않을 가능성이 높다. 영업사원의 성과는 두가지 측면이 동시에 갖추어졌을 때 나타날 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 본 연구결과는 '현명하게 일함'과 '적응판매능력'은 구분될 필요가 있음을 시사하고 있다. 고객에게 적응적인 판매활동을 하기 위해서는 고객에 대한 이해가 필수적이라고 성과가 우수한 사원들은 언급하고 있었다. 즉, 고객을 위한 준비가 적응판매를 위한 선행요건이라는 점이다. 이런 측면에서 고객에 대한 정보를 관리하고 이를 토대로 상담 자료를 준비하며 고객의 특징을 점검하는 활동을 '현명하게 일함'이라고 한다면, 자신의 순간적인 대응 요령을 이용하여 고객의 태도에 따라 자신의 감정을 조절하고(서문식, 김상희 2002), 상담의 속도를 조절하는 능력을 '적응판매 능력'으로 간주할 수 있을 것으로 보인다. 기존의 연구가 이 두가지 개념을 구분하지 않고 혼용하여 사용하였던 반면, 본 연구의 결과는 이 두가지 개념을 구분하여 분석할 필요가 있음을 시사하고 있다.

6.2 연구의 한계점과 향후연구방향

본 연구는 5명의 실적이 우수한 영업사원과 6명의 실적이 저조한 영업사원을 선정한 후 심

층면접을 통하여 자료를 수집한 후 이들의 차이점을 비교하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같은 측면에서 연구의 한계점을 갖고 있고, 그에 따라 향후연구방향이 제시될 수 있다.

첫째, 본 연구의 결과는 11명의 정보제공자를 토대로 영업성과별 차이를 분석하였다는 측면에서 연구의 한계점을 갖는다. 본 연구는 같은 정보제공자를 반복 면접하면서 심층적인 자료를 수집하였기 때문에 많은 영업사원들과 면접하기 어려웠다. 위에서 언급한 본 연구의 시사점들은 향후 정량적인 분석을 통하여 검증될 필요가 있다. 특히 앞서 제시한 바 있는 감정적 가설들은 정량적인 자료수집방법을 통하여 검증될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 3년 이상의 영업경험을 갖고 있는 사람들을 대상으로 자료를 수집하였다. 따라서 신입사원의 성과를 결정하는 요인은 일반 사원과 구분되어 분석될 필요가 있다. 특히 신입사원의 경우 일하는 자세 및 고객관점에 대한 깊이 있는 이해가 가장 중요할 것으로 보인다.

셋째, 본 연구는 수집한 자료를 바탕으로 영업사원의 주관적인 지식과 객관적인 지식의 구분 필요성을 언급한 바 있다. 영업사원 모두는 고객지향적인 관점을 갖고 있다고 생각하고 있었고, 그 중요성을 언급하고 있었다. 그러나 이를 구체적으로 실천하고 있고 구체적인 방법을 언급하고 있는 사원들은 성과가 우수하였고 그렇지 않은 경우 성과가 저조하였다. 영업사원의 고객지향성, 적응판매능력에 대한 객관적인 측정방법을 개발하여 주관적인 평가와 객관적인 평가가 일치하지 않는 경우 영업성과의 차이가 있는가를 분석하는 것은 매우 흥미로운 향후 연구과제가 될 것이다.

마지막으로 향후연구에서는 앞서 언급한 바 있는 '열심히 일함'과 '적응판매능력'을 구분하고 이들에 대한 개념을 보다 구체화한 다음, 이들 간 인과관계를 분석할 필요가 있다. 이를 위해서는 개념의 구체화뿐만 아니라 정교한 측정항목의 개발도 필수적일 것이다.

〈논문 접수일: 2006. 02. 18〉

〈게재 확정일: 2006. 06. 08〉

참고문헌

- 김상희(2005). "판매원의 감정지능과 탈진감 및 고객 지향적 판매행동의 관계에 관한 연구." **경영학연구**, 35권(2월), 183-225.
- 박찬욱(1995). "급여체계, 보상성향 및 지각된 업무챌린지가 판매사원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구: 변수간 상호작용을 중심으로." **마케팅연구**, 10권(2월), 51-63.
- 서문식, 김상희(2002). "판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향." **마케팅연구**, 17권(12월), 47-75.
- 서문식, 김상희(2004). "판매원의 긍정적 행동유발을 위한 부정적 감정 조절전략에 관한 연구: 판매원의 개인특성 및 경험감정 유형에 따른 감정조절 전략의 차이." **마케팅연구**, 19권(3월), 3-40.
- 유창조 · 성영신 · 박주영 · 이재형 · 차승욱(1999). "매장에서의 고객-판매원의 관계형성에 관한 Naturalistic Inquiry." **소비자학연구**, 제 10권 제 2호, 41-69.

- 이학식, 김효순, 정주훈(2000), "산업재 판매요원에 대한 통제유형 반응 및 직무결과의 구조적 관계," *마케팅연구*, 15권(3월), 51-83.
- 최락환(1997), "판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할," *마케팅연구*, 12권(12월), 43-65.
- Amabile, Teresa M.(1983), "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization," *Journal of Personality*, 54(August), 357-376.
- Ames, Carol and Jennifer Archer(1988), "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes," *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Anderson, Craig A. and Dennis L. Jennings (1980), "When Experience of Failure Promotes Expectations of Success: The Impact of Attributing Failure to Ineffective Strategies," *Journal of Personality*, 48 (September), 393-407.
- Broeding, Laurie A.(1977), "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior," *Academy of Management Review*, April, 267-276.
- Walker, Orville C, Gilbert A. Churchill and Neil M. Ford(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Leigh, Thomas W. and Patrick F. McGraw, "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation," *Journal of Marketing*, 53(Januaru), 16-34.
- Meece, Judith L., Phyllis C. Blumenfeld, and Rick H. Hoyle(1988), "Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities," *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 514-523.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz(1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 61-9.
- Sujan, Harish(1986), "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, 23(February), 41-49.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar(1994), "Learning Orientation, working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Szymanski, David M.(1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, 52(January), 64-77.
- Szymanski, David M. and Gilbert A. Churchill, Jr(1990), "Client Evaluation Cues: A Comparison of successful and Unsuccessful Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 27(May), 163-174.
- Walker, Orville C, Gilbert A. Churchill, and Neil M. Ford(1977), "Motivation and

- Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Weiner, Bernard(1980), *Human Motivation*, New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Weiner, Bernard, Irene H. Frieze, Andy Kukla, Linda Reed, Stanley Rest, and Robert M. Rosenbaum(1972), "Perceiving the Causes of Success and Failure," in *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelly, R. E. Nisbett, S. Valins, and B. Wiener, eds. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Weitz, Barton A.(1978), "The Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, 15 (November), 501-516.
- Weitz, Barton A., Harish Sujana, and Mita Sujana(1986), "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(October), 174-191.

In-depth Study on Performance Differences between Successful and Unsuccessful Sales Persons

Changjo Yoo*
Donggi Youn**

Abstract

This study conducted in-depth interviews with 5 successful and 6 unsuccessful sales persons and analyzed their activities to further clarify the concepts of learning orientation, performance orientation, working smart, working hard and adaptive selling which have been reported as antecedents of sales persons' performances. We found that successful sales persons had their own distinctive characteristics. First, they regarded their selling activities as a part of their lives, not as a task, and were proud of themselves. Second, they perceived their weaknesses from most of activity areas, voluntarily participated in educational programs, and studied not only their products but also competitive products. Third, successful sales persons conducted customer-oriented activities. They collected data on their customers' personal records, developed customer typology by styles or personalities, and consulted their customers using those data. Fourth, successful sales people carefully prepared their meetings with customers across steps in selling processes and they did their best to develop long term relationship with their customers. These results provide useful implications about objective evaluations on sales persons' customer orientations and adaptive selling abilities, and also clarify the concepts of 'working smart' and 'adaptive selling'.

Key words: sales persons' performance, working hard, adaptive selling, learning orientation, performance orientation

* Professor, School of Business, Dongguk University

** Doctoral Student, Department of Business, Dongguk university

I. Introduction

Prior Studies have discussed performance differences across salespeople and suggested personal characteristics, motivational factors and environmental factors as causal factors of sales persons' performances. Although previous research on sales person motivational has focused on motivating salespeople to work harder, concept of 'working smart' has recently captured researchers' attention and the conceptual definition, antecedents and consequences of those constructs have been tested (Sujan 1986; Sujan, Weitz, and Sujan 1990; Sujan, Weitz, and Kumar 1994; Sapiro and Weitz 1990). Although it is commonly agreed among researchers that 'working smart' or 'adaptive

selling' are the most influential factors on salespeople's performances, the understanding of these concepts are still ambiguous. For example, we still do not know how salespeople can work smart or how he can use adaptive selling techniques when they serve their customers.

Recognizing this lack of knowledge, we attempted to find key differences between successful and unsuccessful salespeople. For this purpose, we conducted in-depth interviews with 5 successful and 6 unsuccessful sales persons and analyzed their activities to further clarify the concepts of learning orientation, performance orientation, working smart, working hard and adaptive selling which have been reported as antecedents of sales persons' performances.

<Table 1> Profile of Informants

Informants	sex	Age	# of cars to sell (Year: 2004)	Monthly Income (thousand won)	Education
Informants 1	M	38	25	3000	Bachelor
Informants 2	M	38	70	4000	Bachelor
Informants 3	M	39	30	5000	Bachelor
Informants 4	M	43	36	4000	Bachelor
Informants 5	M	39	69	5000	MS
Informants 6	M	36	67	5000	Bachelor
Informants 7	M	51	170	16000	High School
Informants 8	M	42	36	6000	Bachelor
Informants 9	M	46	35	3000	Bachelor
Informants 10	M	46	28	2500	High School
Informants 11	M	46	185	17000	High School

II. Research Method

To collect more specific data on salespeople's activities, we employed in-depth interviews (Spradely 1979) with successful and unsuccessful salespeople. We provided descriptive questions such as grand tour questions (i.e., typical or specific occasions) to the informants. Based upon their responses, we furthered more specific questions about their answers. We conducted 2-3 interviews per informant with one-week lag and it took about 2 hours per interview.

We used purposive sampling method to achieve research objectives successfully. We selected 5 outstanding performances and 6 salespeople with poor performances in terms of sales records. Table 1 summarizes informants demographic profiles.

III. Results

We found that successful sales persons had their own distinctive characteristics. First, they regarded their selling activities as a part of their lives, not as a task, and were proud of themselves. Second, they perceived their weaknesses from most of activity areas, voluntarily participated in educational programs, and studied not only their products but also competitive products. Third, successful sales persons conducted customer-oriented activities. They tried to understand customers from their perspective and to try to learn their behavioral patterns rather than to influence them. Fourth, they collected data on their customers' personal records. They developed customer typology by styles or personalities,

<Table 2> Characteristics of Successful Salespeople

Factors	Characteristics
Job Orientation	<ul style="list-style-type: none"> · perform their selling efforts in their daily lives · proud of their jobs
Learning Orientation	<ul style="list-style-type: none"> · wide scope of learning(interests in overall selling activities try to apply lecture notes to their selling activities)
Performance Orientation	<ul style="list-style-type: none"> · have specific activity goals and schedules
Customer Orientaton	<ul style="list-style-type: none"> · try to interpret customers' acts from their perspective · try to build natural relationship with customers · try to classify customers using in-depth cues
Adaptive Selling	<ul style="list-style-type: none"> · differentiate their selling activities according to the selling stages · have very detailed preparations and check the customer records they have collected before they meet customers.
Emotional Controls	<ul style="list-style-type: none"> · do give up even when customers show unfavorable responses

and consulted their customers using those data. Fifth, successful sales people carefully prepared their meetings with customers across steps in selling processes and they did their best to develop long term relationships with their customers. Finally, they seemed to have possess abilities to control their emotional responses when they contact their customers. Although their selling efforts seem to be unsuccessful, they tried to do their best to give a favorable impressions to their customers and to have another chance to meet them in the future. Table 2 summarizes these results.

IV. Discussions

We provided specific activity patterns of successful salespeople. Thus these results provide useful implications about salespeople's performances. For example, we can provide more specific guidelines about sales persons' customer orientations and adaptive selling abilities, and also we can clarify the concepts of 'working smart' and 'adaptive selling' more specifically.

References

- Amabile, Tessa M.(1983), "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization," *Journal of Personality*, 54(August), 357-376.
- Ames, Carol and Jennifer Archer(1988), "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes," *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Anderson, Craig A. and Dennis L. Jennings (1980), "When Experience of Failure Promotes Expectations of Success: The Impact of Attributing Failure to Ineffective Strategies," *Journal of Personality*, 48 (September), 393-407.
- Broeding, Laurie A.(1977), "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior," *Academy of Management Review*, April, 267-276.
- Choi, Nak-Hwan (1997), "The Mediating Roles of Organization Commitment and Adaptation Level on the Salespeople's Customer-Oriented Behavior," *Korean Marketing Review*, Vol. 12(4), 43-65.
- Kim, Sanghee (2005), "A Study on Relationship of Salesperson's Emotional Intelligence, Burnout, and Customer-Oriented Selling Behavior," *Korean Management Review*, Vol. 35(1), 183-225.
- Lee, Haksick, Hyousoon Kim, and Juhoon Jung (2000), "Structural Relationship of Control Type and Task Results about Industrial Salespeople," *Korean Marketing Review*, Vol. 15(1), 51-83.
- Amabile, Tessa M.(1983), "The Social Psychology of Creativity: A Componential

- Leigh, Thomas W. and Patrick F. McGraw, "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation," *Journal of Marketing*, 53(Januaru), 16-34.
- Meece, Judith L., Phyllis C. Blumenfeld, and Rick H. Hoyle(1988), "Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities," *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 514-523.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz(1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 61-9.
- Suh, Munsik, and Sang Hee Kim (2002), "The Effects on the Customer Orientation and the Service Quality Influenced by Salesperson's Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion," *Korean marketing Review*, Vol. 17(4), 47-75.
- Suh, Munsik and Sang Hee Kim (2004), "A Study on Regulation Strategies of the Salesperson's Negative Emotion Experienced in Service Encounter: Variations in Regulation Styles Related to the Kind of Emotions and the Personal Characteristics," *Korean Marketing Review*, Vol. 19(1), 47-75.
- Sujan, Harish(1986), "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, 23(February), 41-49.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar(1994), "Learning Orientation, working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Szymanski, David M.(1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, 52(January), 64-77.
- Szymanski, David M. and Gilbert A. Churchill, Jr(1990), "Client Evaluation Cues: A Comparison of successful and Unsuccessful Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 27(May), 163-174.
- Walker, Orville C, Gilbert A. Churchill and Neil M. Ford(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Walker, Orville C, Gilbert A. Churchill, and Neil M. Ford(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Weiner, Bernard(1980), *Human Motivation*, New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Weiner, Bernard, Irene H. Frieze, Andy Kukla, Linda Reed, Stanley Rest, and Robert M. Rosenbaum(1972), "Perceiving the Causes of Success and Failure," in *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelly, R. E.

- Nisbett, S. Valins, and B. Wiener, eds.
Morristown, NJ: General Learning Press.
- Weitz, Barton A.(1978). "The Realtionship
Between Salesperson Performance and
Understanding of Customer Decision Making,"
Journal of Marketing Research, 15
(November), 501-516.
- Weitz, Barton A., Harish Sujan, and Mita
Sujan(1986). "Knowledge, Motivation and
Adaptive Behavior: A Framework for
Improving Selling Effectiveness," *Journal
of Marketing*, 50(October), 174-191.
- Yoo, Changjo, Youngsin Sung, Juyoung Park,
Jaehyung Lee, and Seung Uk Cha (1999).
"Naturalistic Inquiry on Customer-Seller
Relationship Formation Process," *Korean
Journal of Consumer Research*, Vol. 10(2),
41-69.